

La importancia del análisis de la trayectoria empresarial bajo dos dimensiones: posición económica y financiera en las empresas ecuatorianas

The importance of a business trajectory analysis under two dimensions: Economic and financial positions of Ecuadorian companies

Maritza Peña Montenegro*
lpenam@ups.edu.ec

Resumen

Al Ecuador se lo considera como el país que tiene un sector productivo con un gran desarrollo y crecimiento económico debido a que este se dedica a muchas actividades como, la industria textil, alimenticia, maderera entre otras, por esta razón en la actualidad se han constituido cada vez más pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que de estas dependen la economía del país, pero lamentablemente el promedio de vida de estas empresas es de cinco años aproximadamente, un 70% de estas fracasan a los tres años y el 10% que relativamente es bajo, supera con éxito los cinco años.

La mala administración económica-financiera es la responsable del 50% de todos los fracasos de los empresas ecuatorianas. Esto se debe a que no existe una interrelación con todos los ejecutivos de la empresa, en especial los directivos comerciales y financieros, provocando de esta forma la iliquidez en una empresa y su posterior quiebra.

Palabras clave

Posición económica, posición financiera, liquidez, solvencia, rentabilidad, beneficios.

Abstract

Ecuador is considered a country with high development and economic growth in the productive sector because of its involvement in many activities like: textile, food, and timber industries, among others. For this reason, presently, smaller and medium companies (PYMES) have been created, since the country's economy depends on them. Unfortunately, the average lifetime of these companies is approximately five years: 70% of them fail after three years of operation, and 10%, which is a relatively low percentage, come forward successfully after five years.

Bad economic and financial management is responsible for 50% of all Ecuadorian companies that fail. This is due to the fact that an interrelation between all the company's executives does not exist, particularly between commercial and financial directives, bringing about a lack of company liquidity and its subsequent bankruptcy.

Keywords

Economic position, financial position, liquidity, solvency, profitability, benefits.

Forma sugerida de citar: Peña Montenegro, Maritza. "La importancia del análisis de la trayectoria empresarial bajo dos dimensiones: posición económica y financiera en las empresas ecuatorianas", en: *Revista Retos*, Año 3, Núm. 5, pp. 89-98. Quito: Editorial Abya Yala.

* Master en Dirección Internacional de Empresas MBA, título obtenido en la Universidad Politécnica de Madrid España. Banca y Finanzas Universidad Popular de Zaragoza. Trabajó en el Banco Santander Central Hispano en Madrid Boadilla del Monte, España-Madrid. Trabaja actualmente como: Consultora Financiera y Docente en la Universidad Politécnica.

Introducción

Las empresas ecuatorianas en especial las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan el 90% de las unidades productivas, proveen el 60% de empleo, participan en el 50% de la producción y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, es decir, poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos, sin embargo su vida es muy corta, aproximadamente solo 1% sobrevive más de diez años (enroke, 2013).

La mayoría de estas decaen por la deficiente gestión de su capital circulante o fondo de maniobra y no solamente las pequeñas empresas sino también las grandes. El principal motivo recae en los directivos empresariales sean estos comerciales o financieros, debido a dos razones principales:

- 1.- En muchas empresas ecuatorianas se observa que los directivos comerciales no toman en cuenta las consecuencias negativas que afectan a los resultados financieros sus decisiones por su afán en vender más y ganar mercado. Entre las principales causas que se presentan diariamente en las empresas tenemos:
- Venta a crédito de productos o servicios sin el respectivo análisis crediticio de los clientes e inclusive aumentan los días de plazo de cobro, el objetivo principal de los comerciales es cumplir el presupuesto asignado y sus metas

de mercado, afectando al área financiera ya que si existe retrasos en los cobros o no se rigen con las políticas de crédito originan un aumento en los costos financieros de la empresa.

- Presionan para que se realicen más compras, elevando los niveles de existencias (inventarios), con la finalidad de atender posibles aumentos de la demanda ocasionando a los financieros la subida de costos de inventarios como son los de adquisición, renovación y de posesión del stock.

Lo mencionado anteriormente provoca que una empresa tenga problemas de liquidez, por lo tanto todas las decisiones que tomen los directivos empresariales deben estar encaminadas no solo a la creación del beneficio sino también concientizar una frase que forma parte del núcleo de una empresa “lo que interesa es vender ‘mejor’ no vender más” (Eslava, 2003: 18).

- 2.- Otro motivo por el cual recae una empresa es la falta de un diagnóstico empresarial, no solamente basarse con el análisis de los estados financieros para conocer la situación financiera de la empresa sino también realizar el análisis bajo dos dimensiones: la Posición Económica (PE) y la Posición Financiera (PF), con la finalidad de identificar a tiempo las debilidades internas de una empresa, los problemas de liquidez, solvencia, rentabilidad y dar

la oportuna solución tomando decisiones adecuadas.

En definitiva las empresas ecuatorianas ya sean estas grandes, pequeñas y medianas caen en la quiebra por la mala interrelación entre comerciales-financieros y la no existencia de un diagnóstico empresarial a tiempo. Estas empresas, pueden contar con excelentes productos y buenas estrategias comerciales pero fracasan a causa de inadecuadas políticas financieras.

Un claro ejemplo es lo que sucedió en el mes de marzo del 2013 con el Banco Territorial, entidad que cerró sus operaciones por problemas de liquidez y solvencia ya que no tuvo una buena administración del activo circulante o fondo de maniobra, en especial de las cuentas por cobrar. Tampoco lo tuvo con los activos fijos materiales, inmateriales, financieros, sobre todo no lograron retener beneficios y peor aún no cancelaron a tiempo sus compromisos de pagos financieros tanto a largo plazo como a corto plazo.

La poca o nula revisión y análisis de nuevos clientes a fin de incrementar sus ventas, ocasionó una cartera vencida alta y la falta de ingresos provocaron el cierre de operaciones. La baja rentabilidad que tuvo no pudo resguardar los miles de créditos otorgados a los clientes que eran considerados de alto riesgo, como por ejemplo, los clientes que tenían a través de su cadena de almacenes “Casa Tosi” (Bancos, 2013).

Pero ¿Qué significa tener problemas de solvencia y liquidez? Muchos empresarios ecuatorianos confunden estos dos términos refiriéndolos conjuntamente, lo correcto es analizarlos individualmente tomando en cuenta la definición de sus conceptos, así:

Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Si una empresa no tiene liquidez esta pierde crédito, su imagen se ve perjudicada e inclusive puede llevar a la quiebra.

Solvencia: es la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a largo plazo.

De ahí la importancia de realizar un diagnóstico empresarial a través de las posiciones Económicas y Financieras, evaluando individualmente cada una de ellas.

Posición económica

Es la capacidad que tiene la empresa para generar y retener beneficios, permitiendo conocer el mejor o peor estado de funcionamiento de la misma (Eslava, 2003: 30).

Esta Posición Económica se analiza en el Balance General con los activos y en el Estado de Resultados con el beneficio antes de intereses y tributos (BAIT), conocido también como EBITA.

¿Por qué con el BAIT? A través del cálculo del BAIT (EBITA) se puede conocer la utilidad conseguida por la actividad normal de la operación de la empresa (Ingresos operaciona-

les—todos los gastos de operación) y la rentabilidad sobre sus activos.

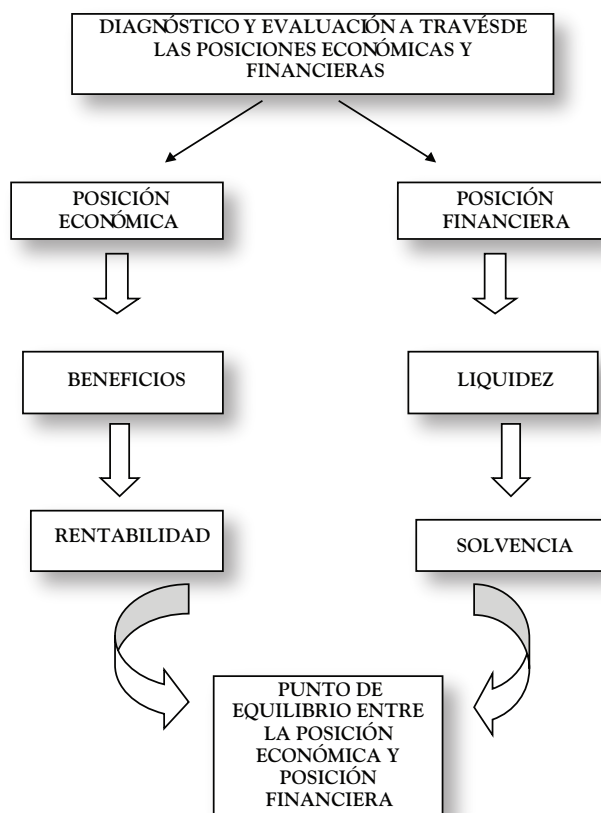
Posición Financiera

Es la capacidad que tiene la empresa para poder cumplir con sus obligaciones a tiempo tanto a largo plazo como a corto plazo (Eslava, 2003: 30). Bajo esta definición, surgen dos términos: la Liquidez y la Solvencia.

Esta posición financiera se analiza en el Balance General con los

pasivos y en el Estado de Resultados con el BAT, es decir, con el beneficio antes de tributos.

¿Por qué con el BAT? El BAT refleja como el gerente financiero ha gestionado sus inversiones y sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, es decir, su estructura financiera (Ingresos financieros-Gastos Financieros).

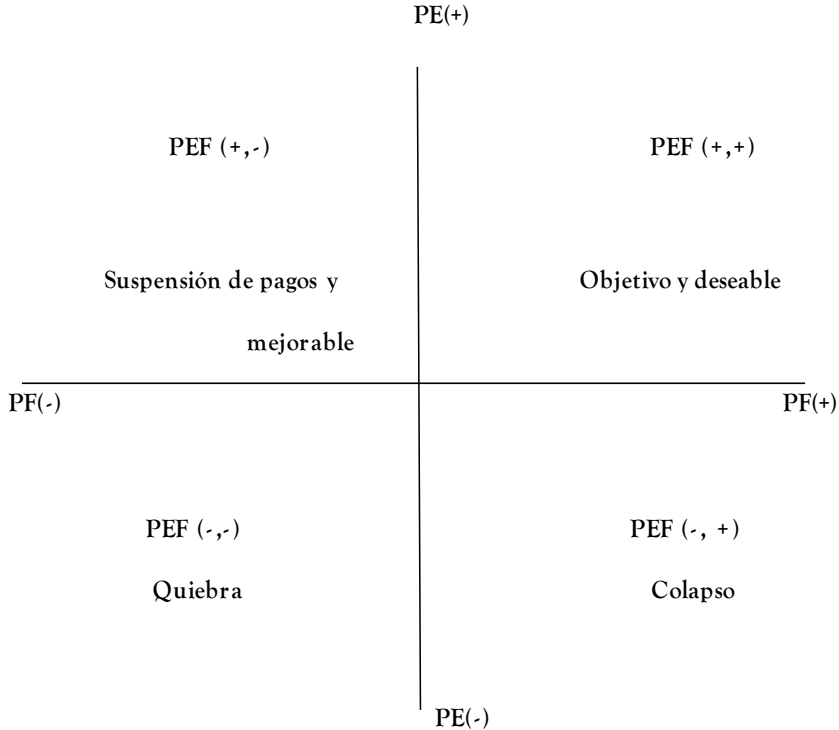


Fuente: Documentación elaborada por el profesor José de Jaime y Eslava, pág. 41

Trayectorias empresariales

Las posiciones económicas y financieras están representadas gráficamente a través del sistema de coor-

denadas que nos permite identificar a la empresa en diferentes trayectorias empresariales:



Fuente: Documentación elaborada por el profesor José de Jaime y Eslava, pág. 33

1.- Trayectoria objetivo PEF (+,+)

La trayectoria Objetivo y deseable es la meta para cualquier empresa. Está generando y reteniendo beneficios (PE+) y a la vez tiene la capacidad de poder cumplir con sus obligaciones a corto y a largo plazo (PF+), logrando rentabilidad, liquidez y solvencia.

Todas las empresas desearían mantenerse en este cuadrante a largo plazo ya que cumple con el principal objetivo financiero que es “lograr incrementar el valor de la empresa para los accionistas”. En consecuencia de esto, los accionistas incrementan su capital logrando que la empresa se mantenga estable en el mercado.

2.- Trayectoria quiebra PEF (-,-)

Esta trayectoria es una posición total de rechazo, debido a que no genera beneficios, no vende y a la vez no tiene liquidez ni solvencia, causando a que la empresa llegue a la quiebra.

Es casi imposible salir de esta trayectoria, se debe realizar una serie de acciones gerenciales combinadas con el reflotamiento empresarial, reestructuración económica, financiera y revisión de gastos extraordinarios, analizando los principales beneficios del Estado de Resultados como son: margen bruto, beneficio antes de intereses y tributos (EBITA), beneficio antes de tributos (BAT) y el beneficio neto (BN).

Con toda probabilidad habrá que acudir a un financiamiento con capital propio y a prorrogar vencimientos de corto plazo, a pagos de mediano y a largo plazo. Estas medidas correctivas requerirán el esfuerzo de todos los funcionarios gerenciales de la empresa, sobre todo tiempo lo cual es muy oneroso.

Trayectorias superables

Existen dos trayectorias empresariales que son consideradas como superables: la Trayectoria de Suspensión de Pagos y Colapso.

Si las empresas ecuatorianas tuvieran presente que al estar en cualquiera de estas dos trayectorias empresariales deben realizar un respectivo diagnóstico empresarial de

las posiciones económicas-financieras y tomaran medidas correctivas a tiempo, evitarían de esta forma el cierre de sus operaciones.

Para poder realizar el análisis de las trayectorias superables, primero se recomienda que las empresas se respondan a tres preguntas básicas como:

- ¿Cuáles son las causas para que la empresa pueda caer en las trayectorias de Suspensión de Pagos y Colapso?
- ¿La toma de decisiones que se establecerán para identificar, mejorar y eliminar dichas causas son las correctas?
- ¿A quién afectará dentro de la empresa, la toma de decisiones que se realizó?

1.- Trayectoria suspensión de pagos y mejorable PEF (+,-)

Las empresas ecuatorianas que se encuentran en esta trayectoria son aquellas que tienen un crecimiento muy rápido, que tienen éxito en la venta de sus productos o servicios, obteniendo un margen de utilidad óptimo, pero que no pueden conseguir financiación, provocando el incumplimiento de sus obligaciones de corto y largo plazo.

Esta trayectoria nos permite visualizar que el problema no se encuentra ni en los productos, ni en los mercados, sino por una mala gestión de financiamiento, si se toman medidas a tiempo se podrá dar solución al

problema, por esta razón se le denomina también a la trayectoria como mejorable.

Entre las principales causas se encuentran:

- La manera como otorgan créditos a sus clientes sin basarse en el análisis de las 5C de crédito. Los ejecutivos comerciales se basan en cumplir sus metas de ventas, sin interesarles las consecuencias financieras negativas que puede traer al resultado económico de una empresa. Esto que sucede actualmente en la mayor parte de las empresas ecuatorianas, tanto en las Pymes como en las grandes empresas como bancos, cooperativas, etcétera.
- Mayor concentración de cuentas por pagar a terceros a corto plazo.
- Poca rotación de inventarios y por tanto su acumulación.
- No cuentan con el capital de trabajo suficiente en tesorería. Quizás porque realizaron inversiones a largo plazo en vez de corto plazo, ocasionando de esta forma que la empresa no cuente con capital en el tiempo que se requiere, teniendo que recurrir a fuentes de endeudamiento externos, lo que representa un costo financiero superior a la rentabilidad generada por las inversiones a largo plazo.
- Existencias de activos fijos improductivos.
- Sin embargo, se pueden adoptar medidas que solucionen la falta de liquidez como son:
 - Reestructuración de las obligaciones, es decir, renegociar el vencimiento de las obligaciones tanto con las entidades financieras como con los proveedores de corto a medio y a largo plazo. Se debe tomar en consideración que las deudas de la empresa deberían concentrarse en mayor porcentaje a largo plazo, para que pueda conseguir liquidez.
 - Solicitar financiamiento a los accionistas, es decir, autofinanciación interna. Si los accionistas saben que la empresa está bien posicionada en el mercado, tienen aceptación de sus clientes y que de la venta de sus productos obtienen beneficios, no dudarán en incrementar capital.
 - Mejorar la administración del activo circulante, recuperando sus cuentas por cobrar a menor tiempo (sin dañar la relación con los clientes) y lograr una mayor rotación de inventarios.
 - Posibilidad de vender activos menos productivos como oficinas, terrenos, maquinarias, vehículos, etcétera; que no afecten a la producción de la empresa (activos improductivos).
 - Establecer buenas políticas de reparto de dividendos.
 - No realizar inversiones a largo plazo, es de suma importancia que la empresa mantenga un

efectivo bien administrado, esta debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para atender necesidades corrientes y adicionales de efectivo.

- Vender la cartera de clientes, a través del factoring, siempre y cuando sea una cartera solvente e inferior a un año. Realizando en primer lugar una comparación de costos financieros entre un factoring con recurso o un factoring sin recurso.

2.- Trayectoria de colapso PEF (-,+)

Las empresas ecuatorianas que se encuentran en esta trayectoria son aquellas que se ubican en la etapa de nacimiento o lanzamiento, cuentan con recursos propios pero no se posicionan en el mercado. Básicamente tienen inconvenientes en el producto y en el mercado.

En esta trayectoria se puede observar que la empresa está generando pérdidas, sus actividades de operación no le permiten generar beneficios. El beneficio es el resultado de los ingresos menos los gastos, en cualquiera de estos dos flujos económicos está el inconveniente que le impide a la empresa la generación de utilidades.

Las principales causas para encontrar en esta trayectoria son:

- Las empresas nuevas que se constituyen en el Ecuador, son aquellas que son consideradas las más riesgosas porque tienen que

gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación del mercado. Por ejemplo, en el mercado ecuatoriano se considera una mala decisión entrar en el sector farmacéutico, pese a tener más auge, pero por su composición oligopólica una farmacia independiente aun teniendo suficiente capital no podrá competir de forma equitativa. De ahí la importancia de pensar bien la empresa a crearse y el diseño de los productos.

- Los productos o servicios que ofrece la empresa no son competitivos y el mercado lo rechaza.
- Incorrecta fijación de precios, los costos de los productos o servicios se encuentran por encima de los precios de venta final.

Los directivos financieros deben enfocar sus esfuerzos directivos tomando medidas correctivas como:

- Cambiar de productos: lo que se necesitaría inversiones demasadas altas provocando un debilitamiento de la posición financiera.
- Cambiar de mercados: lo cual requería inversiones altas de marketing.
- Cambiar los directivos que son responsables de la gestión comercial: ya que la mala gestión no se centra en los financieros, sino en los de marketing.

Estas alternativas son más complicadas de cumplirlas, porque

se necesita tiempo y más recursos financieros teniendo que recurrir a una financiación externa. Los accionistas al ver que no produce beneficios la venta de los productos de una empresa, pues es relativamente difícil solicitar ampliaciones de capital, se ven obligados a recurrir a solicitar financiación a entidades bancarias incrementando el costo financiero.

Por esta razón la mayor parte de las empresas que se encuentran en este cuadrante se demoran en salir provocando que la trayectoria se deslice a la trayectoria de quiebra.

Conclusiones

- La interrelación que existe entre los gerentes financieros y comerciales es fundamental para cumplir con los objetivos empresariales de la empresa, en especial lograr la maximización de beneficios para los accionistas, logrando de esta forma la supervivencia y expansión de la empresa en el futuro. Tomando en consideración que las ventas son aquellas actividades que conforman la vida propia de la empresa y que la función de marketing es incrementar las ventas superando las expectativas de los clientes, se puede decir, que un negocio alcanza el éxito cuando recupera sus ventas realizadas a crédito sin retrasos y con un margen de utilidad que genere rentabilidad para los accionistas. Y por otro lado las Finanzas, es

decir, todo lo que está relacionado no solamente con conseguir capital con las Entidades Financieras, sino con la contabilidad y la generación de una fortaleza financiera que ayude a todos los responsables funcionales de la empresa entre ellos a los comerciales a que tomen sus decisiones con el mayor acierto posible.

- Todo el personal de una empresa debe trabajar en equipo, en especial el departamento comercial con el financiero, analizar conjuntamente diversidad de preguntas como por ejemplo: si los ejecutivos comerciales venden los productos sin tomar en cuenta las políticas de crédito y peor aumentan los plazos de cobro ¿Esto no afectaría a los resultados económicos de la empresa? Si los accionistas o propietarios de la empresa consideran realizar una reestructuración del personal ¿Afectará en términos económicos a la empresa?

- La concesión de crédito a los clientes no es decisión exclusiva de los vendedores, ni siquiera de la dirección comercial, esta debe ser compartida entre el departamento comercial y financiero. Se observa que las empresas ecuatorianas conceden crédito a sus clientes en cuantías superiores a las de propias Entidades Bancarias y esto demuestra una mala administración del fondo de maniobra.

- Normalmente las empresas para conocer la fortaleza financiera, realizan el análisis de los estados financieros a través del cálculo de los índices financieros, con la finalidad de evaluar el funcionamiento en el pasado, presente o futuro de la empresa. Pero estos cálculos no ofrecen la suficiente información para juzgar la estructura financiera de un negocio.
- Finalmente al conocer la trayectoria empresarial en la que se encuentra una empresa ya sea pequeña, mediana o grande, se puede identificar a tiempo las causas por las que puede estar en cada uno de los cuadrantes de PEF no deseables y a su vez establecer medidas correctivas-directivas que ayuden a superar, suprimir dichas causas, tomando decisiones de control y planeación.

Bibliografía

Eslava, José de Jaime

2003 *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. España. Esic editorial.

2005 *Fundamentos de Contabilidad y Finanzas Operativas*. Fundamentos de contabilidad y finanzas operativas. Centro Internacional de Formación Financiera

Ecuavisa

<<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/26654-car-tera-vencida-y-falta-de-ingresos-quebraron-al-banco>>. [06 de mayo 2013].

Grupo Enroke

2013 <<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes>>.

Teleamazonas

<<http://www.teleamazonas.com/index.php/noticias/nacionales/21196-superintendencia-de-bancos-dispuso-la-suspension-de-operaciones-del-banco-territorial>> [06 de mayo de 2013].

Fecha de envío: 7/mayo/2013; Fecha de aceptación: 26/mayo/2013